

声音

领先智驾：重在场景理解与商业落地

——访斯年智驾创始人兼董事长何贝

“我们需要走出一条既要又要的科技创新之路。”近日，斯年智驾创始人兼董事长何贝在接受《中国经营报》记者专访时的表述，道出了自动驾驶行业十年迭代后的一个深刻变革。当资本寒冬倒逼行业回归商业本质，当客

户需求从“新奇尝鲜”转向“投资回报率导向”，以斯年智驾为代表的自动驾驶企业正通过“战略聚焦场景、技术反哺商业”的路径，打通商业化落地“最后一公里”，为中国自动驾驶从“技术探索期”迈向“智能制造成熟期”提供了一

个鲜活样本。

从港口场景入手，斯年智驾经过多年商业化实践后，目前形成了大工业物流的概念，它涵盖了港口、散杂货、冶金、铁路场站、工厂园区、大宗货物编队运输等应用场景。

对于何贝来说，之所以要让无

人驾驶在港口优先落地，是因为其要打造一个“样板间”。样板间的建成，才意味着技术落地、场景适配和商业模式的初步形成。“在客户积累的过程中，我们也从封闭走向开放，积累更多的场景、数据和技术优势。”他表示。

创业公司需做战略聚焦

《中国经营报》：为何选择了无人驾驶赛道进行创业？

何贝：2013年我从清华大学博士毕业，彼时，人工智能尚未广泛进入公众视野，无人驾驶更是处于萌芽阶段。

毕业后，我在百度工作四年，亲历了中国无人驾驶的早期探索。2017年，我们对行业趋势做出判断：2C乘用车属于消费品，更注重成本控制的能力；而商用车作为生产资料，需在特定场景实现L4级全无人驾驶，更强调新技术的驱动，这是2B业务的核心逻辑。

基于此，我们选择了深耕港口、矿山、园区、机场等专用车场景，这些领域如今已成为中国无人驾驶落地的重要赛道。

之所以做这个选择，是因为要打造一个“样板间”。样板间的建成，才意味着技术落地、场景适配和商业模式的初步形成。有了样板间，有了客户，继而就会有更多场景趋同的客户。

《中国经营报》：公司目前是否已经盈利？盈利的核心是什么？

何贝：公司的盈利模式经历了从初期的项目制向规模化运营的演进。早期依靠单个项目验证技术并创造收入，如今则通过可复制的运营方案在多个物流场景实现快速扩张与持续盈利。公司目标是今年实现盈亏平衡，明年实现微盈利，这主要是公司研发摊销降低、成本控制、部署能力提升以及客户拓展等多方面因素共同促成。

不过企业也面临垫资与现金流

压力。斯年智驾2020年成立，2020—2023年为公司研发高峰期，2024—2025年进入商业化关键期，公司计划2026—2027年筹备上市，利润表预计尽快转正，现金流转正稍晚。

盈利核心在于“开源节流”：开源需聚焦客户交付与品牌建设，节流需严控供应链与研发成本。

作为创业公司其实需要更多地进行战略聚焦。创业公司需集中资源单点突破，避免“多而不精”。斯年智驾选择港口、园区赛道，是基于技术可行性与行业趋势的判断，事实证明这一选择是正确的。

中国科技企业必须走出一条兼顾高质量发展与可持续经营的新路——即实现“高收入”与“低成本”的平衡。这对企业的综合经营管理能力提出了很高要求。关键在于将技术与产品做实、做深，推动规模化量产，通过降低单位成本摊销，维持高毛利率，并在业务拓展中保持战略定力，从而实现收入的高速增长与盈利能力的稳步提升。唯有如此，企业才能真正实现健康、正向的可持续发展，走出一条真正属于中国的科技创新之路。

《中国经营报》：目前公司融资情况如何？公司未来的计划是怎样的？

何贝：目前斯年智驾已完成数亿元B+融资，资金将重点投入到三大方向：一是做实、做深技术与产品，开发适应多元场景、更高性能的下代无人驾驶系统；二是加快定制底盘和自研底盘的双轨适配，保障系统稳定与安全的同时，有效降



低单车成本；三是推动规模化量产，通过降低单位成本摊销，维持高毛利率，从而实现收入的高速增长与盈利能力的稳步提升。

公司未来计划主要涵盖三个方面。一是拓展业务。横向拓展客户群体，从集装箱业务延伸至散杂货、干散货，以及钢厂、纸浆厂、园区、矿场等工业专用物流与生产领域；纵向进行降维打

击，对业主方的数字化工具、信息化工具以及垂直运输自动化设备进行升级改造；二是持续提升技术，借助大模型端到端技术，提升港口、园区专用车领域的安全性及效率，降低行业成本，为各方谋取更多盈利空间；三是塑造中国品牌，在智能驾驶领域，让中国品牌如同歼-10一样成为世界著名代表作。

专用车是技术与商业价值平衡的核心赛道

《中国经营报》：在5年创业历程中，商业环境和客户需求发生了哪些变化？当前客户需求集中释放的原因是什么？

何贝：自2020年公司成立以来，商业环境发生了显著变化。资本环境从当初的不算理想演变为如今的较严峻，但这并非坏事，企业在资本寒冬中能回归商业本质，学会如何做一门实实在在的生意。

多客户层面，早期客户购买设备多出于新奇，如今随着技术成熟，客户下单更具商业理性，订单具有真正的推广与复制价值。

其实客户的需求一直都在，但是过去由于无人驾驶技术落地不成熟、成本结构不合理以及效率不达标等原因，导致无法进行商业落地。到了2023年，技术逐渐成熟，成本降低，效率提升，无人作业在安全、成本、效率等方面表现出色，甚至在某些场景超越人工，这促使客户需求在去年开始集中释放。

现在有了深度学习、大模型、端到端技术之后，在包括安全、无人、成本、效率这些因素不断优化且共同作用之下，去年客户需求增多。

对于专用车行业而言，本身利润微薄，智能化与信息化的加持成为实现多方共赢的一个关键。以物流行业为例，采用无人化方案后，毛利能从原本的5%—10%提升至40%—50%。

《中国经营报》：自动驾驶相关行业经历了哪些整体变化？从发展周期和产业竞争逻辑来看有何特点？

何贝：整体而言，行业正经历从单一维度深耕向多维度拓展的升级。从行业发展周期来看，科技探索期已告一段落。回顾2015—2025年这十年，整个产业在研发攻坚与产品试制中历经波折：创业初期面临典型的“鸡生蛋”困境——与主机厂及供应商谈判时，我方提出“价格下探则采购量提升”，对方则以“采购规模扩大才能降低成本”作为回应。

这种博弈背后，折射出中国产业发展中特有的竞争逻辑：尽管高强度竞争伴随资源投入的冗余，但相较于海外企业在技术攻坚中可能出现研发投入与产出失衡，中国工业体系通过规模化竞争实现了关键突破，比如当前行业内传感器、车载芯片等核心部件的成本控制与量产能力不断提升，正是在这种竞争与博弈中积累的成果。

《中国经营报》：现在自动驾驶行业的竞争格局是怎样的？专用车领域无人驾驶落地的关键因素有哪些？

何贝：自动驾驶的发展离不开国家支持与市场需求的推动。中国市场太大了，没有所谓的小市场，因为中国的基数足够大。不过目前专用车领域的无人驾驶企业竞争较为激烈。从2017年行业起步到2023年专用车“百花齐放”，当下的发展实则是早期布局的成果。

从技术路径来看，L4（高度自动驾驶技术，行业一般将自动驾驶技术从低到高分成L1、L2、L3、L4、L5

五个级别）在封闭区域的专用车里面一定是最先最快能够落地的。它落地主要有三个因素：一是技术闭环（传统方法与系统工程结合，叠加端到端、大模型与算力升级）；二是客户认知提升（中国技术在安全、效率、成本上超越人工）；三是行业数字化基础（先数字化，再自动化、智能化），目前港口、矿山等领域已逐步推进。

《中国经营报》：当前行业企业的布局路径有何特点？

何贝：目前，部分乘用车领域企业正尝试切入开放场景的商用车、专用车市场，而现有玩家则通过“封闭专用车—开放专用车”的路径拓展。两条路径看似殊途，实则同归——行业已形成共识：专用车领域是未来技术突破与商业价值实现的核心赛道。

其底层逻辑在于：改善用户需求是实现盈利增长与抢占市场资产的关键，唯有打破传统运营模式，才能在存量竞争中创造新价值空间。

渐成熟，拓展海外市场是否正成为可行的发展路径？

何贝：随着技术的逐渐成熟，海外市场也有着广阔的前景，“外卷”也是一条可行的路径。海外发达国家对无人驾驶专用车的需求较大，但其科技发展滞后于中国，尤其在智能化与新能源化方面。中国在电动化与智能化领域已遥遥领先，海外客户对中国无人车的商业化落地能力尤为认可。

同时，新能源化是“能造出来”的硬实力，而智能化是“能用起来”的软实力。后者让海外客户意识到，中国在智能驾驶领域的领先，不仅是技术迭代速度，更是场景理解与商业落地的代际优势。

老板秘籍

1

当下企业如何打造核心竞争力

行业的转变本质上反映了行业成熟度的提升：当市场从增量竞争转向存量博弈，企业的核心竞争力正从“规模扩张”向“价值深耕”迁移。那些能够通过长期交付能力建立信任，以产品硬实力夯实市场地位的企业，正逐步取代单纯依赖数据指标或资本驱动的玩家，成为产业链合作的核心主体。

2

科技企业可行的发展路径

中国科技企业必须走出一条兼顾高质量发展与可持续经营的新路——即实现“高收入”与“低成本”的平衡。这对企业的综合经营管理能力提出了很高要求。关键在于将技术与产品做实、做深，推动规模化量产，通过降低单位成本摊销、维持高毛利率，并在业务拓展中保持战略定力，从而实现收入的高速增长与盈利能力的稳步提升。

【老板简介】



何贝

清华大学博士，中国首批全栈自动驾驶科学家，国家教育部工程研究中心成员，全国智慧物流分委会委员，原百度智能汽车事业部无人驾驶科学家，现任斯年智驾董事长，带领团队攻坚大工业物流领域L4级别无人驾驶产品的落地。

其发表专业论文30余篇，拥有自动驾驶相关专利100余件，曾作为项目负责人参与国家重点研发计划及多项省市级科研攻关项目。个人曾入选浙江省“万人计划”科技创业领军人才，2024年度中国科技行业最佳青年CEO TOP50、全球财富创业榜40U40等。

深度

自动驾驶商业化的“场景突围”之路

当自动驾驶行业站在“技术演进”与“商业化生存”的十字路口，“L2向左，L4向右”的选择背后，是无数企业在亏损泥潭中的挣扎与探索。一边是智能驾驶技术需要持续投入以实现迭代跃迁，一边是公司急需现金流支撑生存。而斯年智驾走出的“场景赋能—技术反哺”路径，为行业提供了具有启发性的商业化样本。

在自动驾驶赛道上，不少创业者怀揣“无人驾驶终将改变世界”的理想，却在场景选择与细分赛道定位上陷入迷茫。而斯年智驾的破局之道，在于放弃“空中楼阁式”的技术空想，从港口这一封闭场景切入：先以现有技术解决具体的物流搬运痛点，再通过无数次场景验证来摸准客户真实需求，进而衍生出更多能力来解决供应链成本、效率优化等深层问题。这种“从场景中来，到场景中去”的逻辑，与何贝强调的“客户需求从新奇转向商业理性”说法高度契合，也正是其场景化实践的必然结果。

技术的终极目标，始终要回归人的需求与用户体验。何贝观察到，早期客户购买设备多出于“好看、好玩”，而如今技术必须与商业价值深度绑定。

斯年智驾的案例印证了这一点，当下的行业焦点，早已从“能不能做”转向“如何把技术优势转化为市场价值”。

尽管无人驾驶已驶入快车道，但全行业仍在“摸着石头过河”。何贝的实践感悟颇具代表性：最初以为无人驾驶仅是技术挑战，深入实践后才发现，技术背后是“复杂的客户群体与多样化需求匹配问题，以及成本控制与供应链稳定性等更深层次的挑战”。这种认知迭代，揭示了自动驾驶商业化的本质——它不是单一技术的胜利，而是技术、场景、供应链、政策的系统工程。

面向未来，何贝判断“过去十年是探索期，未来十年是智能制造成熟期”，而商业化落地将是全产业链的核心命题。在这个过程中，“在安全可控的范围内先做出来，再在场景中试验证打磨升级”或许是最务实的选择。斯年智驾的突围，给所有自动驾驶从业者提了个醒：比起争论“L2与L4谁更先进”，不如先找到那个能让技术“用起来、赚到钱”的场景——这才是穿越资本寒冬、走向成熟的关键所在。

本版文章由中经记者陈燕南采访